



Exacta

ISSN: 1678-5428

ISSN: 1983-9308

gerald@neto@uni9.pro.br

Universidade Nove de Julho

Brasil

Contador, José Luiz; Contador, José Celso; Cardoso Sátyro, Walter  
Micro e pequenas empresas: competir no mercado final ou no mercado terceirizado?  
Exacta, vol. 16, núm. 4, 2018, Outubro-Diciembre, pp. 165-181  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.5585/Exacta.v16n4.8173>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81058962012>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Micro e pequenas empresas: competir no mercado final ou no mercado terceirizado?

*Micro and small business: competition in the end market  
or in the outsourced market?*

José Luiz Contador<sup>1</sup>

José Celso Contador<sup>2</sup>

Walter Cardoso Sátyro<sup>3</sup>

## Resumo

Poucos estudos sobre terceirização têm sido focados nos seus efeitos sobre o desenvolvimento da empresa contratada, normalmente de pequeno porte. Essa limitação motivou a desenvolver o presente estudo com base em uma amostra de pequenas empresas do setor de confecções para comparar os benefícios e os requisitos entre atuar no mercado final ou no mercado terceirizado (como subcontratadas). Os benefícios considerados no estudo são o efeito que o crescimento nesses dois tipos mercados possui sobre a competitividade da empresa e sua produtividade, enquanto que os requisitos considerados são a capacitação técnica e a capacidade empreendedora da empresa necessárias para crescer nesses mercados. Adotou-se o método empírico de pesquisa com base em análise estatística. Os resultados mostraram que é o mercado final que apresenta maior efeito sobre a competitividade da empresa, assim como o que proporciona maior produtividade. Mostrou também que a competição nesse mercado exige da empresa melhor desempenho nos dois tipos de competências internas consideradas.

**Palavras-chave:** Terceirização. Competitividade. Competências internas. Micro e pequena empresa. Análise estatística

## Abstract

Few studies on outsourcing have focused on its effects on the development of the hired firm, usually a small company. This limitation has motivated the authors of this article to develop the present study based on a sample of small companies in the clothing sector to compare the benefits and requirements between acting in the final market or in the outsourced market (such as subcontractors). The benefits considered are the effect that growth in these two markets has on the competitiveness and on the productivity of the company, while the requirements considered are the technical capacity and entrepreneurial capacity of the company needed to grow in those markets. We adopted the empirical research method based on statistical analysis. The results showed that the end market has a stronger effect on the firm's competitiveness and provides higher productivity. They also showed that competition in this market calls for a better performance in both types of internal capabilities.

**Keywords:** Outsourcing. Competitiveness. Internal capabilities. Micro and small company. statistical analysis.

1 UNIFACCAMP - Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Prog. de Mestrado profissional em Administração  
jlui@feg.unesp.br

2 UNIP - Universidade Paulista - Prog. de Pós-graduação em Administração

3 UNIP - Universidade Paulista - Prog. de Pós-graduação em Eng. de Produção  
satyro.walter@gmail.com

## 1 Introdução

Os estudos sobre terceirização, na sua maioria, tratam-na pela perspectiva da empresa contratante e, quando focados sob o interesse da empresa contratada de pequeno porte, poucos se relacionam com os efeitos que a terceirização tem sobre seu desenvolvimento. Pesquisa no portal *Scopus* (<http://www.scopus.com>) com a palavra “outsourcing” presente em Article Title, Abstract, Keywords AND “micro and small business”, em All Fields, revelou 108 referências (poucas, para uma busca tão pouco restritiva) das quais apenas 19 tratavam da perspectiva da empresa contratada e, destas, apenas dois artigos relacionavam-se com estudos sobre os efeitos econômicos sobre essas empresas.

Este resultado é surpreendente, uma vez que as micro e pequenas empresas, não raro, têm sua principal fonte de receita proveniente das atividades de terceirização desenvolvidas para empresas maiores. Reconhece-se que a prática da terceirização pode trazer alguns benefícios à contratada (terceirizada) nas áreas tecnológica e gerencial, se desenvolvida de forma a estabelecer uma relação de parceria entre as partes. Observa-se, porém, que esses possíveis benefícios nem sempre estão presentes ou chegam a superar as desvantagens de se submeter aos contratos de fornecimento, que muitas vezes tornam a empresa terceirizada refém do seu contratante, principalmente no que diz respeito à remuneração paga pelos produtos ou serviços contratados.

Esses fatos motivaram os autores deste artigo a desenvolver o presente estudo com base em uma amostra de pequenas empresas do setor de confecções para comparar os benefícios e requisitos entre atuar no mercado final (composto pelo consumidor final e por clientes que atendem o consumidor final, como lojas comerciais, por exemplo) ou no mercado terceirizado (como subcontratadas

de outras empresas), contribuindo assim para desvendar algumas questões econômicas relacionadas à atividade de terceirização.

Os benefícios considerados no estudo são o efeito que o crescimento nesses dois tipos mercados possui na competitividade da empresa e na sua produtividade, enquanto que os requisitos considerados são a capacitação técnica e a capacidade empreendedora da empresa necessárias para crescer nesses mercados, dois importantes tipos de competências internas.

Vários fatos justificam a adoção desses dois tipos de competências internas. Cite-se, por exemplo, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas ([SEBRAE], 2007), cujo relatório fornece o resultado de pesquisa realizada junto a pequenos empresários, conduzida com o objetivo de identificar os fatores de sucesso da pequena empresa. Seus resultados mostraram que esses fatores puderam ser agregados em três classes: habilidades gerenciais, logística operacional (ambas compondo a chamada capacitação técnica) e capacidade empreendedora.

O estudo sustenta-se em uma pesquisa exploratória e foi desenvolvido por meio de um estudo empírico pela aplicação de técnicas estatísticas sobre dados extraídos de uma amostra de 22 pequenas empresas pertencentes a um *cluster* do setor de confecções. Seu objetivo foi responder se há significativas vantagens em optar por um tipo de mercado e se algum deles exige melhor desempenho nas duas capacitações internas mencionadas anteriormente.

Os resultados mostraram que o mercado final oferece impulsão sensivelmente maior à competitividade (medida pelo crescimento da receita num período de três anos) e proporciona maior produtividade à empresa (medida pela receita por número de funcionários diretos). Por outro lado, verificou-se que, para crescer nesse mercado com-

petitivo, é necessário possuir maior domínio em ambas as competências internas citadas.

Na segunda seção do artigo é apresentado o referencial teórico que dá sustentação ao estudo. A terceira seção apresenta seu desenvolvimento e na quarta seção são apresentados os resultados do estudo realizado com as empresas da amostra. A última seção trata das conclusões, limitações e extensões do estudo.

## 2 Revisão bibliográfica e fundamentação teórica

Nesta sessão são apresentados uma breve revisão sobre os temas e conceitos teóricos nos quais o estudo foi baseado e a metodologia adotada para identificar indicadores quantitativos para avaliar a capacidade empreendedora e a capacitação técnica da empresa.

### 2.1 Terceirização

Muito autores, entre eles Ferruzzi, Siqueira & Sacomano (2005), reconhecem que as empresas têm poucas atividades principais e diversas acessórias ou secundárias e que, diante da necessidade de dedicar mais tempo às atividades agregadoras de valor ao seu negócio, adotam a terceirização, processo pelo qual repassam algumas atividades para outra empresa, geralmente especializada no ramo e que poderá executar essas tarefas com maior competência. Assim, o processo de terceirização caracteriza-se como uma estratégia de descentralização produtiva com a cessão de determinadas atividades para outras empresas, gerando flexibilização da força de trabalho.

Para Marchalek, Rebelato & Rodrigues (2007), o fenômeno da terceirização se configura como uma técnica moderna de administração direcionada ao enxugamento das estruturas gerenciais, voltada à formação de redes organizacionais e de

parcerias que permitem às empresas concentrar-se em suas atividades-fim. E, para Batista (2010), os objetivos principais que norteiam este processo são a minimização dos custos relativos ao trabalho e a intensificação da produtividade do trabalhador.

Segundo Watanabe & Buiar (2004), a parceria e a visão estratégica são pressupostos básicos para a terceirização. Surge daí a necessidade de haver um realinhamento de objetivos estratégicos, em que o tomador de serviço delega a execução de tarefas e o prestador assume a responsabilidade na gestão e o compromisso nos resultados dos negócios.

Para ampliação dos conceitos sobre terceirização sugere-se consultar Dolgui & Proth (2013).

Para a pequena empresa, o mercado terceirizado tem sido uma opção muito atraente devido aos diversos benefícios que, pelo menos a princípio, pode usufruir. Dentre eles estão as vantagens tecnológicas (absorção da tecnologia da contratante), gerenciais (incorporação de técnicas de gestão da contratante) e administrativas (enxugamento das áreas de vendas e comercial, simplificação ou eliminação dos canais de distribuição, e outros) (De Oliveira Neto & Vendrametto, 2009; Da Silva, Frazzon & Casarotto Filho, 2015).

Essas empresas estão no topo da preferência dos contratantes, pois seu pequeno porte lhes permite maior flexibilidade para lidar com as constantes adaptações de produtos, processos, equipamentos, funções e formas de gestão que o mercado tem exigido cada vez com maior frequência (De Oliveira Neto & Vendrametto, 2009; De Oliveira Neto, Shibao & Vendrametto, 2013; Da Silva, Frazzon & Casarotto Filho, 2015).

Embora a terceirização seja utilizada pelas organizações modernas com vistas ao estabelecimento de uma verdadeira e proveitosa parceria para a contratada, a história parece mostrar, pelo menos no Brasil, que, da concepção da ideia à sua aplicação, a terceirização passou de uma estratégia progressista para uma relação caracterizada

pela exploração de mão-de-obra barata, utilizada por algumas empresas contratantes com o único objetivo de redução de custos, subjugando as empresas contratadas, principalmente quando estas possuem pequeno poder de barganha, como é caso das micro e pequenas empresas (De Oliveira Neto & Vendrametto, 2009; De Oliveira Neto, Shibao & Vendrametto, 2013). Segundo Garcia (2006), a principal vantagem da terceirização, sob o ponto de vista da empresa contratante, é que ela possibilita a redução de custos por meio de salários mais baixos, principalmente.

Pode-se concluir, portanto, que a terceirização tem visado primordialmente os objetivos da empresa contratante, e mesmo as propaladas parcerias que beneficiariam as empresas contratadas só se realizam se houver alguma vantagem para a contratante.

Isso, que parece ser uma realidade, levou os autores deste trabalho a focar a terceirização sob a ótica das micro e pequenas empresas que atuam como contratadas nessa relação, onde se buscou averiguar se esse relacionamento promove seu desenvolvimento e/ou traz vantagens econômicas para a pequena empresa contratada. Concentrou-se o estudo sobre empresas contratadas de pequeno porte por serem as que mais recorrem a esse tipo de mercado e onde parece prevalecer o maior desequilíbrio de poder.

## 2.2 Características do empreendedor

No presente estudo, adotou-se a premissa de que a capacidade empreendedora da empresa é aquela presente no seu principal dirigente, o que é razoável de se supor quando se trata de empresas de pequeno porte. Assim recorreu-se à literatura para identificar as principais características do empreendedor para então propor um método que leve a identificar um indicador quantitativo para sua avaliação, o que é feito na seção 3.1

Muitos estudos têm procurado identificar as características de indivíduos empreendedores, chegando-se a afirmar que até a crença religiosa seria um fator motivador de ações empreendedoras. Assim sendo, o ambiente em que o indivíduo vive e seus valores e crenças acabam por influenciar a sua opção por empreender, como Weber afirmou há muitos anos (Weber, 2008).

A teoria de McClelland (1961) sobre empreendedorismo é fundamentada na motivação psicológica e direcionada por três necessidades básicas: a) de realização do indivíduo; b) de afiliação (manter relações emocionais positivas com outras pessoas); e c) necessidade de poder (Da Silva, De Meza, Nascimento & Catapan, 2016; Socolow, 2016; Woodside, Bernal & Coduras, 2016)

Filion (1999) defende a teoria visionária que comporta os diversos níveis de influência no cotidiano do empreendedor, tais como familiar, espiritual e o social, que designa como sistema ecológico de vida e estabelece as referências e a forma de agir do empreendedor.

Para os psicólogos, o indivíduo empreendedor é uma pessoa impulsionada pela necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar das imposições de um superior. Para os economistas, o empreendedor é aquele que associa recursos, trabalho e materiais com o intuito de agregar mais valor ao produto final, além de ser o agente que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Para os homens de negócios, o empreendedor pode ser visto de duas formas distintas, a primeira como uma ameaça por ser um concorrente agressivo, e a outra como um aliado, uma fonte de suprimento, alguém capaz de criar riqueza e descobrir maneiras de reduzir o desperdício e gerar empregos (Hisrich & Peters, 2004).

Alguns estudos têm sido desenvolvidos para mostrar que a capacidade empreendedora é uma competência adquirível por meio também da aprendizagem. Nessa linha, Feuerschütte, Alperstedt

& Godoi (2012) defendem que a competência se expressa na ação, com base em conhecimentos e experiências que se acumulam e potencializam os recursos de cada indivíduo. Zampier & Takahashi (2011), por sua vez, consideram que a aprendizagem empreendedora é um processo contínuo que facilita o desenvolvimento do conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-los.

Independentemente da forma como a capacidade empresarial dos indivíduos emerge ou evolui, o desenvolvimento do presente estudo requer a identificação de um procedimento adequado para avaliá-la de forma quantitativa. Portanto, é aconselhável identificar os traços do empreendedor bem-sucedido, conforme os principais autores clássicos.

Das competências pessoais empreendedoras (Alroaia & Baharun, 2017), McClelland (1972) identificou as seguintes dez competências pessoais empreendedoras frequentemente presentes em empreendedores bem-sucedidos: busca de oportunidades e iniciativa; persistência; aceitação de riscos; exigência de eficiência e qualidade nas ações; comprometimento com o trabalho; estabelecimento de metas; busca de informações; monitoramento e planejamento sistemático; persuasão; independência; e autoconfiança.

Outros autores adicionam às características do empreendedor, além do traço de personalidade, a propensão ao risco e à inovação e uma postura estratégica (Asheghi-Oskooee, 2015; Josien & Sybrowsky, 2013; Júnior & Gimenez, 2012).

Diversos autores observam que os empreendedores são líderes determinados e eficazes, obcecados por oportunidades, criativos, motivados, autoconfiantes e tolerantes às incertezas e riscos (Obschonka & Fisch, 2018; Salgado, Triviño & Claros, 2016; Taulbert, 2017).

Schumpeter (1985) via o empreendedor como um agente inovador e criador de instabilidade, no

sentido de ser gerador de mudanças e desencadeador de uma dinâmica que desequilibra o mercado através de “destruições criativas”. Segundo ele, o empreendedor seria o agente responsável pelo combate à entropia natural dos ciclos econômicos, promovendo nova ascensão e impedindo o declínio da geração de riquezas (Cantner, Goethner & Silbereisen, 2017; De Castro, Marques & Viegas, 2018; Dekker, 2018; Michaelides & Kardasi, 2010).

Segundo Hisrich & Peters (2004), as habilidades que distinguem o empreendedor podem ser classificadas em três categorias: técnicas, administrativas e pessoais, sendo as últimas de cunho comportamental e envolvem a capacidade de arriscar-se, espírito de inovação, persistência. Drucker (1987) já ensinava que os papéis centrais do empreendedor são: a inovação, a assunção de riscos e o permanente estado de desequilíbrio, rompendo paradigmas (Bachmann & Destefani, 2008); Denning, 2017; Hsieh, 2015; Kažimír & Hvorecký, 2014; Pérez, 2015).

Com o intuito de desenvolver um modelo multicritério para dar suporte à seleção empresas candidatas à incubação, De Oliveira e Fontenele (2009) realizaram uma vasta pesquisa sobre as características mais comumente citadas por 34 autores chegando a lista das quinze seguintes: 1) Persuasão; 2) Iniciativa (aproveitar oportunidades, novas ideias); 3) Independência (autonomia de decisão); 4) Autoconfiança (crença em si mesmo, motivação, confiança); 5) Persistência (vontade forte; perseverança); 6) Visão (olhar para o futuro da empresa); 7) Oportunidade (capacidade de identificar e explorar); 8) Inovação (busca por novas ideias); 9) Risco (determinação para o enfrentamento); 10) Vantagem ou diferencial competitivo; 11) Coordenação (metas, supervisão e controle); 12) Comunicação (saber ouvir, divulgar, transmitir); 13) Conectividade, Articulação e Participação (integração da equipe); 14) Gestão (planejamento

estratégico, marketing, negociação, decisão); 15) Feedback (valorizar o retorno da informação)

Korunka, Kessle & Lueger (2010) desenvolveram um estudo longitudinal (observando as empresas ao longo de 8 anos) para analisar os preditores de risco de sobrevivência das pequenas empresas. Um instrumento de pesquisa foi desenvolvido para medir as características relevantes dos empreendedores, seus recursos e o meio ambiente. As características do empreendedor consideradas foram: acreditar ter controle sobre os resultados (*internal locus of control*), necessidade de realização, propensão a assumir risco, gênero, e idade do fundador do negócio.

Estudos mais recentes evocam características voltadas a traços de personalidade, características cognitivas e capital intelectual humano, que, embora fujam um pouco dos tipos de características a serem avaliadas para o objetivo do presente trabalho, merecem citação, uma vez que evidenciam uma certa convergência com as características tratadas em estudos anteriores.

Olivari (2016) realizou extensa pesquisa sobre características do empreendedor em trabalhos publicados nos últimos cinco que precederam seu estudo identificando os seguintes principais traços de personalidades: necessidade de realização, *internal locus of control* e persistência na auto eficácia. Entre as características cognitivas ele identificou: alto estado de alerta, estilo criativo, busca por modelos a seguir e desejo para construir negócios bem-sucedidos.

Ugalde-Binda, Balbastre-Benavent, Canet-Giner & Escribá-Carda (2014) centram seu estudo na influência do capital intelectual do empreendedor sobre os resultados da inovação organizacional, tenho identificado as seguintes principais características necessárias ao empreendedor: compromisso com a qualidade, trabalho com afinco, capacidade de adaptação às mudanças, perseverança na experiência empresarial e motivação (De

Paiva, Martins, Fernandes, da Silva & de Santana, 2014; De Paiva, Martins, Fernandes, Melo & Da Silva, 2015)

Felício, Couto & Caiado. (2012) utilizam métodos de análise fatorial para identificar estruturas associadas ao capital humano e social em um país pequeno com uma economia aberta, com base em uma pesquisa de pequenas e médias empresas em diferentes setores. O objetivo da pesquisa foi investigar as influências dos comportamentos empresariais e gerenciais sobre a relação entre capital humano e capital social. Os resultados indicaram que o principal fator está altamente correlacionado com as variáveis experiência, proficiência profissional e capacidade cognitiva, que são características predominantes do empreendedor, bem como variáveis de status, como interligação, apoio familiar, relações pessoais e relações sociais.

### 3 Métodos

O objetivo do presente estudo é comparar os benefícios e os requisitos entre competir no mercado final e no mercado terceirizado. Ou seja, verificar a relação entre o desenvolvimento da empresa e sua atuação nesses dois tipos de mercados sob a óptica de quatro fatores: a) competitividade; b) produtividade; c) capacidade empreendedora; e d) capacitação técnica, sendo os dois primeiros entendidos como benefícios e, os outros dois, como requisitos. A metodologia está voltada para micro e pequenas empresas devido a sua maciça atuação no mercado terceirizado.

Esse objetivo pode ser convertido nas seguintes questões específicas de pesquisa:

- a) algum tipo de mercado promove maior impulso à competitividade da empresa, medida pelo aumento da sua receita total num dado

período de tempo, desde que assegurada uma rentabilidade satisfatória?

- b) a preferência por um dado tipo de mercado traz vantagem à empresa com respeito à produtividade, medida pela sua receita total anual por funcionário direto?
- c) qual a importância da capacidade empreendedora para a empresa competir (ou crescer) nesses dois tipos de mercado?
- d) qual a importância da capacitação técnica para a empresa competir (ou crescer) nesses dois tipos de mercado?

Para responder a essas questões foi desenvolvida uma metodologia quantitativa própria. Inicialmente, foi necessário propor métodos para avaliar quantitativamente a capacidade empreendedora da empresa e sua capacitação técnica.

### 3.1 Avaliação quantitativa da capacidade empreendedora da empresa

Para avaliar quantitativamente a capacidade empreendedora da empresa (ou do empresário) foi proposto um procedimento baseado nas quinze características do empreendedor reunidas por De Oliveira Neto & Fontenele (2009). Com base nessas características foram desenvolvidas 41 sentenças que evidenciam atitudes ou conduta positiva ou proativa de comportamento do empresário/dirigente empreendedor. Para cada uma dessas sentenças, ele próprio deve indicar a frequência (sempre; quase sempre; algumas vezes; quase nunca; ou nunca) com que as pratica. A cada uma das cinco opções de conduta do dirigente foram atribuídos os pesos 5, 3, 2, 1 e 0, respectivamente. A capacidade empreendedora do dirigente foi então determinada pela média aritmética dos pesos das 41 sentenças.

As 41 sentenças foram criadas baseado no significado de cada uma das características citadas. Por exemplo, as quatro sentenças que mostram ati-

tudes comportamentais relacionadas à persuasão são: a) escuta as necessidades ou preocupações de seus funcionários, identificando aquelas que você precisa considerar; b) observa as opiniões de seus funcionários com a visão de como transformá-las em benefícios para a empresa; c) para as conversas em que você vai fazer propostas persuasivas, você se prepara antecipadamente, buscando reunir sólidos argumentos; d) atua com parcimônia e firmeza no momento certo e nunca de forma intempestiva em situações de conflito.

Assim, o procedimento proposto visa avaliar a capacidade empresarial a partir da autoanálise do empresário sobre seu comportamento pessoal ao lidar com os problemas diários de gestão e com oportunidades emergentes.

### 3.2 Avaliação da capacitação técnica da empresa

O conceito de capacitação técnica utilizado neste artigo corresponde àquilo que se habituou a chamar de *core competence* (Prahalad & Hamel, 1990). Diversos autores postulam que a vantagem competitiva da empresa provém basicamente dos seus fatores internos, como, por exemplo, Barney (2001) e Contador (2008). Por esse motivo, decidiu-se incluir a capacitação técnica da empresa entre os fatores que podem influenciar o crescimento das micro e pequenas empresas no mercado final e no mercado terceirizado.

Para desenvolver a presente metodologia, foi necessário recorrer a algum modelo que fornecesse uma forma de avaliação quantitativa da capacitação técnica da empresa. A opção recaiu no modelo de campos e armas da competição - CAC (Contador, 2008). Além disso, utilizam-se neste estudo diversos conceitos desse modelo, motivo pelo qual é sumariamente apresentado a seguir.

O modelo de Campos e Armas da Competição nasceu de uma ideia simples: separar aquilo que os autores chamam de vantagens competitivas em

dois grupos. O primeiro, contendo aquelas que são do interesse do cliente (preço, qualidade do produto, etc.), distinguindo das do segundo grupo que contém as vantagens competitivas que não lhe interessam (produtividade, qualidade no processo, etc.). As primeiras são denominadas campos da competição, e as segundas, armas da competição.

Contador (2008) identificou 14 campos da competição, que são uma expansão da estratégia de diferenciação apresentada por Porter (1980) e que, pelos muitos estudos realizados pelo autor, parecem esgotar as possibilidades de opções sobre como uma empresa pode se diferenciar do seu concorrente. Esses 14 campos estão agrupados em cinco macrocampos: Competição em preço - 1) em preço propriamente dito, 2) em condições de pagamento e 3) em prêmio e/ou promoção; Competição em produto (bem ou serviço) - 4) em projeto do produto, 5) em qualidade do produto e 6) em diversidade de produtos; Competição em atendimento - 7) em acesso ao atendimento, 8) em projeto do atendimento e 9) em qualidade do atendimento; Competição em prazo - 10) em prazo de entrega do produto (dimensões velocidade e pontualidade) e 11) em prazo de atendimento; Competição em imagem - 12) do produto e da marca, 13) de empresa confiável e 14) em responsabilidade social. Para um melhor entendimento sobre o significado de cada um dos campos da competição, sugere-se consultar Contador (2008).

Contador (2008) define arma da competição como qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, como propaganda, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. É uma atividade ou recurso que não interessa ao cliente, mas dá origem e sustenta a vantagem competitiva de empresa.

Armas da competição possui conteúdo estratégico para a empresa e seu conjunto é o mesmo

para qualquer empresa de um mesmo segmento de negócio (como é o caso das empresas de confecção tratadas neste estudo). Para identifica-las, Contador (2008) fornece um procedimento que parte da relação das 264 armas apresentada pelo autor (Contador, 2008, Apêndice). Após o analista eliminar aquelas que não têm potencial para serem armas da competição (restando cerca de uma centena de armas), esse conjunto (Lista de Armas versão1) é validado por meio de consulta às diversas áreas de uma ou mais empresas do segmento econômico em estudo, gerando a Lista de Armas versão 2 com cerca de 80 armas, para as quais são descritos seu conteúdo já adaptado ao segmento de negócio em questão. Finalmente, por meio da análise de conteúdo, o empresário identifica aquelas que possuem as características estratégicas necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição, gerando um conjunto de cerca de 50 armas.

Para validar o conjunto de armas da competição do segmento econômico em estudo foi enviado um questionário composto da descrição do conteúdo de cada uma das armas da Lista de Armas versão 2, contendo a afirmação “esta arma, se utilizada na gestão da minha empresa, gera alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes”, e oferecendo as seguintes opções de resposta: concordo (C); tendo a concordar (TC); discordo (D); e tendo a discordar (TD), além da opção de abandono. Esse questionário foi endereçado a cinco empresas e aquelas armas que receberam as opções C e/ou TC de pelo menos três empresas foram então consideradas armas da competição, tendo-se chegado a 54 armas.

O modelo CAC define sete variáveis quantitativas, dentre as quais interessam para este estudo as seguintes:

1. Grau de competitividade da empresa, definido como *a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de*

*empresas do mesmo segmento econômico* e medido por um indicador de crescimento de mercado num dado período de tempo (por exemplo, variação absoluta ou a variação percentual do faturamento ou da receita ou do volume de produção), assegurada uma rentabilidade satisfatória;

2. Intensidade da arma, uma variável discreta, evidencia a potência com que a arma é utilizada pela empresa e é avaliada entre 1 (estado mais simples da arma) e 5 (estado mais avançado). É entendida como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma ou a potência e alcance de uma arma;
3. Intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, uma variável contínua com domínio no intervalo [1 e 5].

Para avaliar a intensidade de cada arma, Contador (2008, p. 115) orienta consultar os funcionários que melhor conheçam o estado da arte desse recurso e os seus diversos graus de evolução. Sugere ainda fornecer a descrição das intensidades 1 e 5, o que dará ao respondente uma boa compreensão dos demais níveis de intensidade, permitindo que faça uma avaliação com aceitável precisão. Caso a empresa não adote uma dada arma, atribui-se valor zero a sua intensidade.

No presente estudo foi adotada a variação percentual da receita, desde que assegurada uma rentabilidade satisfatória, num período de três anos para avaliar o grau de competitividade de uma empresa em relação às demais. Como a metodologia se aplica a um conjunto de empresas de um mesmo segmento econômico, elas competem num mesmo mercado. Assim, se a empresa A, no período considerado, obteve um aumento percentual de receita maior que a empresa B significa que ela captou uma fatia adicional de mercado também maior e pode, portanto, ser considerada mais

competitiva que a empresa B, desde que tenha obtido uma rentabilidade satisfatória.

Para avaliar a capacitação técnica das empresas, foi adotado a variável intensidade média das armas.

O modelo de campos e armas da competição sustenta-se em pesquisas empíricas realizadas pelo autor ao longo de 15 anos, envolvendo 176 empresas pertencentes a doze segmentos econômicos (sendo seis deles industriais e quatro deles constituídos por pequenas empresas). Dentre os achados dessas pesquisas, interessa diretamente aquele que mostra que a intensidade média das armas apresentou, em todos os doze estudos, correlação significativa, porém média, com o grau de competitividade da empresa.

### 3.3 Informações necessárias e coleta de dados

Os métodos adotados para responder às questões de pesquisa são a regressão e análise de correlação.

Tendo sido já identificadas as armas da competição das empresas objeto do estudo e elaborado o questionário para avaliar a capacidade empreendedora do empresário, as seguintes informações foram solicitadas de cada uma das empresas da amostra:

- 1) crescimento da receita anual nos mercados final e terceirizado no período considerado no estudo, acompanhado da informação sobre o nível de satisfação (alto, satisfatório, insatisfatório) com a rentabilidade obtida;
- 2) número de empregados diretos no dia 15 de cada um dos meses dos anos inicial e final do período considerado;
- 3) frequência com que o principal dirigente da empresa pratica cada uma das atitudes de comportamento que identificam sua capacidade empreendedora; e

- 4) intensidade de cada arma da competição de cada empresa, quantificada numa escala de 1 a 5, atribuindo intensidade zero quando a arma não for utilizada

As duas primeiras informações foram obtidas por meio de um questionário único, a terceira, por meio do questionário para avaliação da capacidade empreendedora do empresário e, a última, por meio de entrevista com cada uma das empresas. Aconselha-se a realização da entrevista, pois dificilmente todas as empresas têm a mesma compreensão sobre o significado das diversas técnicas (armas) e o conhecimento dos diversos graus de evolução de cada uma, condições essas necessárias para garantir uma avaliação homogênea de todas as empresas sobre a intensidade com que utilizam cada uma. A entrevista foi conduzida por um dos autores do estudo.

Tendo obtido a intensidade de cada arma da competição pode-se determinar a intensidade média das armas, indicador esse utilizado para aferir a capacitação técnica da empresa.

### 3.4 Tratamento estatístico às questões específicas da pesquisa

Como mencionado na Introdução, a metodologia para o presente estudo baseia-se num método empírico de pesquisa pela aplicação de técnicas estatísticas em dados extraídos de uma mostra de empresas. Por isso, torna-se necessário formular hipóteses que devem ser testadas estatisticamente, como se verá a seguir.

Para melhor entender o tratamento estatístico dado às questões específicas, deve-se observar a seguinte notação, relacionada a cada empresa da amostra, lembrando que constam da amostra as empresas que declararam terem obtido rentabilidade ao menos satisfatória no período coberto pelo estudo:

$R_i$  e  $R_f$ : receita total da empresa respectivamente no primeiro e no último ano do período considerado no estudo. Para contornar problemas de confidencialidade, deve-se atribuir valor 100 a  $R_i$ ;

$Rf_i$  e  $Rf_f$ : parcela da receita da empresa junto ao mercado final respectivamente no primeiro e último ano do período considerado;

$Rt_i$  e  $Rt_f$ : parcela da receita da empresa obtida no mercado terceirizado respectivamente no primeiro e último ano do período considerado;

GC: grau de competitividade da empresa no período considerado, dado por  $(R_f \div R_i)$ ;

$\Delta Rt$ : crescimento da receita da empresa no mercado terceirizado no período considerado, dado por  $(Rt_f \div Rt_i)$ ;

$\Delta Rf$ : crescimento da receita da empresa no mercado final no período considerado, dado por  $(Rf_f \div Rf_i)$ ;

$f_{j,m}$ : número de funcionários diretos no dia 15 do mês  $m$  do ano  $j$ , para  $m=1, 2, \dots, 12$ , e  $j$  referente aos anos inicial ( $i$ ) e final ( $f$ ) do período considerado na pesquisa;

$F_j$ : número médio de funcionários diretos dado por  $F_j = (f_{j1} + f_{j2} + \dots + f_{j12}) \div 12$ , nos anos  $j$ , para  $j = (i \text{ e } f)$ ;

$\Delta Pr$ : aumento da produtividade no período considerado, dado por  $(R_f \div F_f) \div (R_i \div F_i)$ ;

CT: variável que mede a capacitação técnica da empresa, dada pela intensidade média das armas da competição da empresa; e

CE: variável que mede a capacidade empreendedora da empresa, definida pela média ponderada pelos pesos correspondentes às opções assinaladas pelo seu principal dirigente às sentenças que evidenciam atitudes de comportamento.

O tratamento estatístico às questões específicas da pesquisa, fornecido a seguir, considera que as

variáveis de interesse ( $\Delta R$ ,  $\Delta Rf$ ,  $\Delta Rt$ ,  $\Delta Pr$ ,  $CE$  e  $CT$ ) possuem distribuição normal de probabilidades (o que de fato foi confirmado), para permitir adotar o coeficiente de Pearson para verificar a existência de correlação e fazer a comparação entre coeficientes de correlação por meio da distribuição  $t$ .

Para tratar a primeira questão específica, ou seja, verificar se algum tipo de mercado promove maior impulsão à competitividade da empresa (ou ao aumento da sua receita total), que é a medida de competitividade aqui adotada, conforme Contador, 2008), determina-se, considerando todas as empresas da amostra, a equação de regressão linear múltipla entre a variável dependente  $GC$  e as variáveis independentes  $\Delta Rt$  e  $\Delta Rf$ , ou seja,  $GC = \alpha + \beta t(\Delta Rt) + \beta f(\Delta Rf)$ .

Uma vez que o grau de competitividade depende unicamente do crescimento das receitas nos mercados final e terceirizado, sendo os dados confiáveis, essa regressão fornecerá alto nível de significância para a equação. A fim de comparar os valores dos parâmetros  $\beta t$  e  $\beta f$  para verificar qual dos dois tipos de mercado apresenta maior potencial sobre o aumento da competitividade da empresa, utiliza-se o teste de hipóteses  $H_0: \beta t = \beta f$  contra  $H_1: \beta t \neq \beta f$ , que é feito por meio da estatística  $t$ . Se  $H_0$  for rejeitada, então o maior valor entre  $\beta t$  e  $\beta f$  indicará que o respectivo tipo de mercado promove impulsão significativamente maior à competitividade da empresa.

Para tratar a segunda questão específica (se algum tipo de mercado proporciona maior produtividade à empresa), foi verificado se existe correlação estatística entre a variável  $\Delta Pr$  e o aumento da participação no mercado final em detrimento do aumento no mercado terceirizado ocorrido ao longo do período considerado, o que é dado por  $\Delta(Rf/Rt) = (Rf_i/Rt_i) \div (Rf_f/Rt_f)$ , ou seja, determina-se  $\rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)]$ . Em seguida, testou-se a hipótese  $H_0: \rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)] = 0$  contra  $H_1: \rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)] > 0$ , caso a correlação seja positiva, ou con-

tra a hipótese alternativa  $H_1: \rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)] < 0$ , caso contrário. A rejeição de  $H_0$  indicaria, no primeiro caso, que a troca parcial do mercado final em relação ao terceirizado tende a acarretar um aumento da produtividade e, no segundo caso, que essa troca entre os dois tipos de mercado acarreta redução na produtividade da empresa.

Para melhor entender o significado da expressão  $\rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)]$ , deve-se observar que  $Rf/Rt$  representa participação da receita obtida junto ao mercado final em relação àquela obtida junto ao mercado terceirizado e que  $\Delta(Rf/Rt)$  evidencia como evoluiu a participação no mercado final em relação ao terceirizado ao longo do período considerado. Se, para uma dada empresa,  $\Delta(Rf/Rt) > 1$ , significa que sua participação no mercado final em relação ao terceirizado cresceu no período.

Deve-se observar que o cociente da receita pelo número de funcionários diretos é uma medida bastante usual de produtividade operacional (ou fabril) quando se deseja comparar empresas de um mesmo segmento econômico.

Para investigar qual tipo de mercado exige maior capacidade empreendedora da empresa para nele competir (terceira questão específica), determinam-se, considerando todas as empresas da amostra, os coeficientes de correlação de Pearson das variáveis  $\Delta Rf$  e  $\Delta Rt$  com o índice  $CE$ , que mede a capacidade empreendedora da empresa, ou seja, calculam-se  $\rho[\Delta Rf/CE]$  e  $\rho[\Delta Rt/CE]$ . Se existir diferença significativa entre ambos os coeficientes de correlação, o que pode ser verificado pelo teste de hipótese  $H_0: \rho[\Delta Rf/CE] = \rho[\Delta Rt/CE]$  versus  $H_1: \rho[\Delta Rf/CE] \neq \rho[\Delta Rt/CE]$ , conclui-se que, aquele coeficiente de correlação que apresentar maior valor indica o tipo de mercado que tende a exigir maior capacidade empreendedora para a empresa nele competir (ou crescer).

Finalmente, para verificar a importância da capacitação técnica para a empresa competir nos dois tipos de mercados (última questão específi-

ca), procede-se de forma similar ao caso anterior, determinando-se os coeficientes de correlação de Pearson das variáveis  $\Delta Rf$  e  $\Delta Rt$  com o índice  $CT$ , que mede a capacitação técnica das empresas, ou seja, calculam-se  $\rho[\Delta Rf/CT]$  e  $\rho[\Delta Rt/CT]$ , respectivamente. De forma análoga à questão anterior, uma comparação entre ambos os valores dos coeficientes de correlação permite verificar qual dos dois tipos de mercado tende a exigir maior capacitação técnica para nele competir.

## 4 Resultados do estudo

A metodologia descrita na seção anterior para a abordagem das questões da pesquisa foi aplicada em uma amostra composta de 22 pequenas empresas integrantes de um importante sistema produtivo local (APL) do setor de confecção, localizado na cidade de Socorro, estado de São Paulo, Brasil, que atuam tanto no mercado final quanto no mercado terceirizado. Todas elas declararam ter obtido rentabilidade ao menos razoável no período.

Essa amostra foi obtida por meio de uma consulta preliminar à maioria das empresas do APL sobre a disposição em participar da pesquisa. A condição era que atendessem tanto o mercado final como o terceirizado. Foram recebidas cerca de 50 respostas afirmativas e destas foram selecionadas 22 empresas que possuíam o maior número de funcionários. Esse tamanho de amostra foi considerado suficiente para a aplicação das técnicas estatísticas de correlação regressão, mesmo porque se dispõe de testes para verificação de existência de correlação e do nível de significância da regressão, em função do tamanho da amostra.

No mercado terceirizado, essas empresas atuam como contratadas, executando partes do processo produtivo da contratante para atender

a produção de itens destinados principalmente a duas grandes empresas do setor de vestuário.

O período de tempo considerado no estudo compreendeu o triênio de 2011 a 2014. Assim, na notação fornecida na seção 3.4, os índices  $i$  e  $f$  correspondem aos anos 2011 e 2014, respectivamente.

Verificou-se que as variáveis de interesse ( $\Delta R$ ,  $\Delta Rf$ ,  $\Delta Rt$ ,  $\Delta Pr$ ,  $CE$  e  $CT$ ), além de poderem ser medidas em uma escala intervalar, possuem distribuição normal de probabilidades, conforme mostraram os resultados da aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov, exibidos na Tabela 1, onde  $dmáx$  é a máxima diferença observada entre os pontos da função de distribuição acumulada da normal e os pontos correspondentes da função acumulada da amostra. A hipótese de normalidade só pode ser rejeitada ao nível  $\alpha$  de significância, se  $dmáx$  for maior que o valor  $dcrit$  fornecido pelo teste de Kolmogorov-Smirnov.

**Tabela 1: Resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov para  $\alpha=5\%$**

Variável de teste	n	$dmáx$	$dcrit$
Crescimento no mercado final	19	0,181	0,301
Crescimento no mercado terceirizado	19	0,163	0,301
Capacidade empreendedora	22	0,181	0,282
Intensidade média das técnicas	22	0,140	0,282
Aumento da produtividade	22	0,116	0,282

Fonte: autores.

### 4.1 Impulsão proporcionada pelos tipos mercado na competitividade da empresa

Esta questão busca verificar qual tipo de mercado mais impulsiona o crescimento da receita total no período, ou seja, apresenta maior potencial para o aumento da sua competitividade.

Feita a análise de viés, foram excluídas da amostra as empresas  $E1$  e  $E2$  por apresentarem

$Rf_{2011} = 0$ ,  $E4$  por apresentar  $Rt_{2014} = 0$  e  $E12$  por apresentar para  $\Delta Rt$  um valor atípico em relação aos demais. Na amostra resultante de 18 empresas, a regressão linear múltipla entre a variável independente  $GC$  e as variáveis dependentes  $\Delta Rf$  e  $\Delta Rt$  originou a equação  $GC = 0,30 + 0,10(\Delta Rt) + 0,69(\Delta Rf)$ , com coeficiente de correlação múltipla igual a 0,902 e alto nível de significância (cauda da distribuição  $F$  igual a  $3,4 \times 10^{-6}$ ).

Aplicando o teste de hipótese para verificar se há diferença significativa entre os coeficientes de  $\Delta Rt$  ( $\beta_t = 0,10$ ) e de  $\Delta Rf$  ( $\beta_f = 0,69$ ), utilizando para tanto a função  $\mathcal{L}(\rho)$  sugerida por Fisher (vide Costa Neto, 1977, p. 187), que considera  $\rho$  como a tangente hiperbólica de  $\mathcal{L}$ , a qual possui distribuição próxima da normal, obteve-se  $z = 8,82$ , donde se pôde concluir, com alto nível de significância, que é o aumento da receita no mercado final que mais impulsiona a competitividade da empresa (cerca de sete vezes superior ao proporcionado pelo mercado terceirizado).

#### 4.2 Efeitos dos tipos de mercado sobre a produtividade da empresa

Essa questão busca responder se é o mercado final ou o terceirizado que proporciona maior produtividade à empresa, ou seja, maior receita total anual por funcionário direto.

O coeficiente de correlação entre aumento da produtividade e o aumento da participação no mercado final em relação ao mercado terceirizado no triênio considerado, ou seja,  $\rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)]$ , incluindo desta vez a empresa  $E12$  (a variável  $\Delta(Rf/Rt)$  apresenta um comportamento mais estável do que  $\Delta Rf$  ou  $\Delta Rt$  separadamente), originou  $\rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)] = +0,565$ . Aplicando o teste de hipótese  $H_0: \rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)] = 0$  contra  $H_1: \rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)] > 0$ , obteve-se  $t = 2,82$  (cauda com valor 0,006), o que indica existência de correlação positiva e significativa entre as variáveis,

evidenciando que o aumento da participação no mercado final em detrimento do mercado terceirizado promove crescimento na produtividade das empresas. Assim, concluiu-se que o primeiro possui maior efeito sobre a produtividade da empresa do que o segundo.

#### 4.3 Relação entre capacidade empreendedora e os tipos de mercado

Essa questão busca verificar se é o crescimento no mercado final ou no terceirizado que exige maior capacidade empreendedora da empresa.

Os coeficientes de correlação das variáveis aumento trienal da receita no mercado final, desconsiderando as empresas  $E1$  e  $E2$  ( $Rf_{2011} = 0$ ) e no mercado terceirizado, desconsiderando as empresas  $E4$  ( $Rt_{2014} = 0$ ) e  $E12$  (valor atípico), com o índice que representa a capacidade empreendedora da empresa foram, respectivamente,  $\rho[\Delta Rf/CE] = +0,583$  e  $\rho[\Delta Rt/CE] = +0,257$ . Além do valor de  $\rho[\Delta Rf/CE]$  evidenciar existência de correlação, (valor de cauda igual a 0,003), realizado o teste de hipótese  $H_0: \rho[\Delta Rf/CE] = \rho[\Delta Rt/CE]$  versus  $H_1: \rho[\Delta Rf/CE] > \rho[\Delta Rt/CE]$ , rejeitou-se  $H_0$  ( $z = 4,70$ ), mostrando que o primeiro é significativamente maior do que o segundo.

Esses resultados mostram claramente que a capacidade empreendedora da empresa é uma competência interna importante para seu crescimento no mercado final, enquanto que não mantém nenhuma relação com o crescimento no mercado terceirizado (valor de cauda para  $\rho[\Delta Rt/CE] = +0,257$  é de 0,137).

#### 4.4 Relação entre a capacitação técnica da empresa e os tipos de mercado

Essa questão busca verificar se é o crescimento no mercado final ou no terceirizado que exige maior capacitação técnica da empresa.

O cálculo dos coeficientes de correlação das variáveis  $\Delta Rf$  e  $\Delta Rt$  com a variável  $CT$ , índice que representa a capacitação técnica da empresa forneceu  $\rho[\Delta Rf/CT] = +0,600$  (desconsiderando as empresas  $E1$ ,  $E2$  e  $E12$ ), e  $\rho[\Delta Rt/CT] = -0,024$  (desconsiderando as empresas  $E4$  e  $E12$ ), indicando que o crescimento no mercado final exige maior capacitação técnica da empresa do que seu crescimento no mercado terceirizado.

## 5 Conclusão, limitações e extensões do estudo

Apresentou-se neste artigo um estudo baseado em uma metodologia especialmente desenvolvida para avaliar os benefícios e requisitos entre competir no mercado final e no mercado terceirizado. Os benefícios considerados foram: a) o efeito do crescimento que esses dois tipos de mercados têm sobre o aumento da competitividade da empresa; e b) a produtividade que esses mercados proporcionam. Os requisitos considerados foram a capacidade empreendedora e a capacitação técnica da empresa, que são dois dos mais significativos tipos de competência interna.

Resumindo as conclusões do estudo com as às empresas da amostra, verificou-se que, para o desenvolvimento das empresas, o mercado final é mais importante do que o mercado terceirizado, pois alavanca mais tanto sua competitividade (aumento da receita total) quanto sua produtividade (receita anual por funcionário). Porém, para a empresa crescer no mercado final são necessárias maior capacidade empreendedora e maior capacitação técnica. Assim, se a empresa desejar crescer nesse mercado, que é mais vantajoso, é necessário maior esforço e investimento, ou seja, investir para desenvolver sua capacidade empreendedora e sua capacitação técnica.

Ao que parece, o mercado final remunera melhor os produtos e serviços da empresa (efeito sobre a competitividade) e oferece melhor retorno do esforço da mão-de-obra produtiva empregada (efeito sobre a produtividade).

Mas caberia perguntar se não se está incorrendo em redundância, uma vez que a melhoria da produtividade, quando medida pela receita anual por funcionário, pode decorrer apenas da melhor remuneração pelos produtos e serviços da empresa obtida junto a um tipo de mercado (fator econômico) e não pela melhoria da eficiência produtiva da empresa (fator organizacional).

Essa questão pode ser elucidada verificando que existe correlação positiva e significativa entre a capacitação técnica das empresas e o aumento da participação no mercado final em relação ao mercado terceirizado no triênio considerado ( $\rho[CT/\Delta(Rf/Rt)] = 0,631$ ), donde pode-se concluir que a produtividade cresce também devido a fatores organizacionais.

É interessante notar que não se observou existência de correlação do aumento da participação no mercado final em relação ao mercado terceirizado com o aumento da receita total no triênio. Pode-se deduzir disso que, embora o mercado final remunere melhor o esforço produtivo, a mera troca de mercado não acarreta melhoria na receita, pois o nível de atividade pode estar sendo reduzido.

Evidentemente, outros indicadores poderiam ter sido utilizados, porém acredita-se que os adotados permitem uma boa avaliação tanto do sucesso da empresa (competitividade e produtividade) quanto da forma de obtê-lo (capacidade empreendedora e capacitação técnica). Com relação a esses dois últimos, eles parecem responder por uma importante parcela da competência interna da organização, segundo a opinião dos empresários (SEBRAE, 2007).

As diferenças com alta significância estatística observadas nos diversos parâmetros relacionados com os objetivos do estudo (na equação de regressão,  $\beta_f > \beta_t$ , valor de  $\rho[\Delta Pr/\Delta(Rf/Rt)] > 0$ ,  $\rho[\Delta Rf/CE] > \rho[\Delta Rt/CE]$  e  $\rho[\Delta Rf/CT] > \rho[\Delta Rt/CT]$ ) evidenciam que os dois tipos de mercados possuem diferenças importantes entre si em relação aos benefícios e requisitos adotados, o que mostra o acerto em estudar ambos os tipos de mercados separadamente.

Ao que parece, a opção das empresas pelo mercado terceirizado provoca os mesmos efeitos danosos sobre seu desenvolvimento que a reserva de mercado. Após a abertura do mercado brasileiro aos produtos importados, a indústria nacional saiu da estagnação, tendo crescido 42% no quinquênio 1991-1995, sendo que na indústria automobilística esse aumento foi de 107% entre 1990 e 1995 (Contador, 1997, p. 132). O mercado final, por sua vez, é mais competitivo e demanda melhores práticas da gestão empresarial das empresas.

E parece que essa diferença na postura gerencial explica a coerência dos resultados aqui obtidos com os preceitos econômicos. Tanto Contador (2008) quanto a corrente da *Resource Based View* (Barney, 2001) sustentam que a empresa pode adquirir vantagem competitiva por meio de sua competência interna. Isto se verificou em relação ao mercado final. Contador (2008) obteve, de seus estudos com amostras de empresas de doze segmentos de negócio, média do coeficiente de correlação entre o grau de competitividade e intensidade média das armas igual a 0,669, compatível com o valor aqui encontrado.

Em relação ao mercado terceirizado, não se observou existência de correlação do grau de competitividade com a capacitação técnica e nem com a capacidade empreendedora. Ao que parece, esse mercado leva à uma acomodação natural do empresário e ao um certo desinteresse pelas boas prá-

ticas de gestão, o que mostra também coerência com os resultados obtidos.

Os resultados estão coerentes também com a percepção dos dirigentes das empresas da pesquisa, que foram unânimes em afirmar que obtêm maiores lucros no mercado final e quase unânimes em reconhecer maior dificuldade para crescer nesse mercado.

Deve-se observar que a aplicação da metodologia aqui apresentada limita-se às empresas de pequeno porte devido à suposição de que a capacidade empreendedora da empresa se confunde com a do seu principal dirigente. Note-se, porém, que são as pequenas empresas que estão mais envolvidas com a terceirização, e a metodologia utilizada, embora apresente essa limitação, é suficiente para atender a esse público.

A principal contribuição teórica do presente artigo está no desenvolvimento de uma metodologia que se mostrou eficaz para a análise das questões da pesquisa, uma vez que foi capaz não só de responder-las, mas de fornecer resultados coerentes com os conceitos teóricos e com a realidade vivenciada pelas empresas da amostra.

Em particular, registre-se o fornecimento de um método de avaliação quantitativa da capacidade empreendedora da pequena empresa.

Do ponto de vista prático, foi possível contribuir para orientar com maior nível de certeza a opção do empresário da pequena empresa pelo atendimento ao consumidor final, como uma estratégia mercado mais vantajosa para a empresa.

Como extensão do presente estudo, sugere-se replicá-lo em outros setores empresariais, para constatar se a realidade identificada neste estudo se reproduz em outros segmentos econômicos, o que ampliaria a percepção que, de fato, existe um desequilíbrio de forças na relação entre empresas contratante e contratada.

## Referências

- Alroaia, Y.V., & Bin Baharun, R. (2017). Selection of preference order entrepreneurial skills by using fuzzy analytical hierarchy process (the case study of entrepreneurs in Iran and Malaysia). *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(4), 444-460.
- Asheghi-Oskooee, H. (2015). Development of individual's entrepreneurship abilities with special educations in short-term. *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, January*, 36-44.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Batista, E. L. (2010). *Terceirização no Brasil e suas implicações para os trabalhadores* (2a. ed.). Campinas: Pontes.
- Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2008). *Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE*. Recuperado em 04 de dezembro de 2017 de <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>.
- Cantner, U., Goethner, M., & Silbereisen, R.K. (2017). Schumpeter's entrepreneur – A rare case. *Journal of Evolutionary Economics*, 27(1), 187-214.
- Contador, J. C. (2008). *Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul.
- Contador, J. C. (1997). Produtividade. In: Contador, J. C. (Coord.) *Gestão de operações*. São Paulo: Edgard Blücher. pp.119-136.
- Costa Neto, P. L. O. (1977). *Estatística*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Da Silva, G.F., Frazzon, E.M, & Casarotto Filho, N. (2015). Proposta de método de otimização-simulação para apoiar a tomada de decisão em internalização de processos produtivos. *Exacta – EP*, São Paulo, 13(3), 155-166. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v13n3.5967>
- Da Silva, M. V. G., De Meza, M. L. F. G., Nascimento, T. C., & Catapan, A. (2016). Entrepreneur profile of servants in a Brazilian public university | [Perfil empreendedor de servidores em uma universidade pública Brasileira]. *Espacios*, 37(29), 22.
- De Castro, E.A., Marques, J., & Viegas, M. (2018). The Schumpeter creative destruction hypothesis: A spatial assessment on Portuguese regions. *Global Business and Economics Review*, 20(2), 198-212.
- De Oliveira, J. L., Neto, & Fontenele, R. E. S. (2009). Estratégia para seleção de empresas de base tecnológica candidatas à incubação: Aplicação de uma metodologia multicritério de apoio à tomada de decisão. Anais: *Proceedings of the Meeting on Strategy Studies [ANPAD 3E's]*, Recife, PE, Brazil, 21-23 June, 2008, 4.
- De Oliveira Neto & Vendrametto, O. (2009). Gestão de Materiais, logística e operador logístico: uma integração complexa em uma empresa automobilística. *Exacta – EP*, São Paulo, 7 (2), 215-228. DOI: <https://doi.org/10.5585/exacta.v7i2.1681>
- De Oliveira Neto, G.C., Shibao, F.Y., & Vendrametto, O. (2013). Metodologia para hierarquizar os critérios e indicadores de desempenho para contratação de operador logístico: estudo de caso no ramo metalúrgico. *Exacta – EP*, São Paulo, 11 (3), 259-283. <http://doi.org/10.5585/ExactaEP.v11n3.4266>
- De Paiva, F.G. Jr, Martins, W. de S., Fernandes, O.L. da C., Da Silva, A.D.F., & De Santana, G. A. (2014). Empreendedor inovando o bem simbólico na rede de negócios: produção & consumo de software no Porto Digital. *Exacta – EP*, 12 (3), 293-301. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v12n3.5204>
- De Paiva, F.G. Jr., Martins, W. de S., Fernandes O.L. da C, Melo, A. de S., & Da Silva, A.M. (2015). Fatores indutores de inovação em redes de negócio mediadas por empreendedores em empresas de software. *Exacta – EP*, 13 (2), 209-217. DOI: <https://doi.org/10.5585/exactaep.v13n2.5350>
- Dekker, E. (2018). Schumpeter: Theorist of the avant-garde: The embrace of the new in Schumpeter's original theory of economic development. *The Review of Austrian Economics*, 31 (2), 177-194.
- Denning, S. (2017). The age of Agile. *Strategy and Leadership*, 45(1), 3-10.
- Dolgui, A., & Proth, J. M. (2013). Outsourcing: Definitions and analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios* (2a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Felício, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2012). Human capital and social capital in entrepreneurs and managers of small and medium enterprises. *Journal of Business Economics and Management*, 13(3), 395-420.
- Ferruzzi, M. A., Siqueira, E. S., & Sacomano Neto, M. (2005, novembro). Terceirização de serviços: a questão do desemprego. Anais: *Proceedings of the Symposium on Industrial Engineering [SIMPEP]*, Bauru, SP, Brazil, 2005, 12.
- Feuerschütte, S. G., Alperstedt, G. D., & Godoi, C. K. (2012). Entrepreneurship and competence: An essay about complementarity and convergence of the constructs. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(3), 509-536.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração (RAE)*, 34(2), 5-28
- Garcia, R. B. (2006). O impacto da terceirização sobre os custos de mão-de-obra das organizações. Anais: *Proceedings of the Brazilian Congress of Costs*, Belo Horizonte - MG, Brazil, 30 october – 01 november, 2006, 13.

- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Entrepreneurship* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hsieh, C. (2015). Only a symptom of opportunity? Investigating entrepreneurial incongruity through humour science. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(4), 341-369.
- Josien, L., & Sybrowsky, J. (2013). Teaching entrepreneurship in action: Using ebay as an educational tool. *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, 1-14.
- Júnior, E.I., & Gimenez, F.A.P. (2012). An investigation of the reliability and validity of an entrepreneurial orientation index in Brazil. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(2), 41-56.
- Kažimír, P., & Hvorecký, J. (2014). Knowledge-intensive it migration. *Proceedings of the International Conferences on ICT, Society and Human Beings 2014, Web Based Communities and Social Media 2014, e-Commerce 2014, Information Systems Post-Implementation and Change Management 2014 and e-Health 2014 - Part of the Multi Conference on Computer Science and Information Systems, MCCSIS 2014*, 338-342.
- Korunka, C.; Kessler, A. Frank, H., & Lueger, M. (2010). Personal characteristics, resources, and environment as predictors of business survival. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 1025-1051.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton:Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Marchalek, C. R. L., Rebelato, M. G., & Rodrigues, I. C. (2007). Estudo sobre as diferenças de percepção dos fatores relacionais entre empresa e terceirizado. *Produção*, São Paulo, 17(2), 286-301.
- Michaelides, P., & Kardasi, O. (2010). Schumpeter's theory of leadership: a brief sketch. *Journal of Philosophical Economics*, 3(2), 122-133.
- Obschonka, M., & Fisch, C. (2018). Entrepreneurial personalities in political leadership, *Small Business Economics*, 50 (4), 851-869.
- Olivari, J. Entrepreneurial traits and firm innovation (2016). *Eurasian Business Review*, 6(3), 339-360.
- Pérez, R. M. (2015). Industrias culturales y de la comunicación: Mito y lógica de la creatividad y del empresario innovador. *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 813-832.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79-91.
- Salgado, E.R, Triviño, Ó. J.T, & Claros, J. A.V. (2016). Perfil empreendedor de estudantes de la Tecnología en gestión agropecuaria, Universidad de Caldas. *Ánfora*, 23(41), 87-106.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2007). *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005*. Brasília, DF. Recuperado em 04 de dezembro de 2017 de: <http://docslide.com.br/documents/fatores-condicionantes-e-taxas-de-sobrevivencia-e-mortalidade-das-mpes-no-brasil.html>
- Schumpeter, J. A. (1985). *A teoria do desenvolvimento econômico* (2a ed.). São Paulo: Nova Cultura.
- Socolow, M.J. (2016). A nation-wide Chain within 60 days: Radio network failure in early American broadcasting. *American Journalism*, 33(1), 20-42.
- Taulbert, C. L. (2017). Workplace challenges and opportunities: leading outside the box. *Leader To Leader*, 83, 47-52. doi: <http://doi.org/10.1002/ltl.20276>
- Ugalde-Binda, N.; Balbastre-Benavent, F.; Canet-Giner, M.T., & Escribá-Carda, N. (2014). The role of intellectual capital and entrepreneurial characteristics as innovation drivers. *Revista Innovar*, 24(53), 41-60
- Watanabe, H. K., & Buiar, D. R.. Gestão eficaz da terceirização da manutenção: um estudo de caso da Copel. Anais: *Proceedings of the Meeting on National Industrial Engineering [ENEGEP]*, Florianópolis, SC, Brazil, november, 2004. 24.
- Weber, M. (2008). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Schwarcz.
- Woodside, A.G., Bernal, P.M., & Coduras, A. (2016). The general theory of culture, entrepreneurship, innovation, and quality-of-life: Comparing nurturing versus thwarting enterprise start-ups in BRIC, Denmark, Germany, and the United States. *Industrial Marketing Management*, 53, 136-159.
- Zampier, M. A., & Takahashi, A. R. W. (2011). Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. *Cadernos EBAPE/BR*, 9, special Ed. 564-585.

Recebido em 11 dez. 2017 / aprovado em 11 jun. 2018

#### Para referenciar este texto

Contador, J. L., Contador, J. C., & Sátyro, W. C. Micro e pequenas empresas: competir no mercado final ou no mercado terceirizado? *Exacta*, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 165-181. out./dez. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/ExactaEP.v16n4.8173>>

